

# Les stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel

**Stéphan BOURCIEU**

Professeur en Management Stratégique  
AUDENCIA Nantes Ecole de management  
8 route de la Jonelière - BP 31222  
44312 Nantes Cedex 3  
Tél. 02 40 37 34 25 / Fax. 02 40 37 34 07  
sbourcieu@audencia.com

## **Mots clés :**

PME – Développement international – Orientations stratégiques – Environnement institutionnel – Déterminisme versus volontarisme.

## **Résumé :**

Le développement international des PME a fait l'objet de nombreux travaux en management stratégique portant tant sur leurs caractéristiques factuelles (ce que les PME internationales sont) que sur leurs caractéristiques stratégiques (ce qu'elles font à l'international et comment elles le font). La très grande majorité de ces travaux ont porté sur l'analyse de PME engagées dans des activités internationales soumises à de fortes pressions de l'environnement concurrentiel. Ces recherches ont conduit à la formulation d'une "*théorie classique*" suivant laquelle le développement international des PME est conditionné par un déterminisme structurel et environnemental. Ce déterminisme se traduit par la formulation de stratégies de spécialisation de leurs activités afin de se protéger des contraintes de l'environnement.

En revanche, peu d'études se sont intéressées à l'analyse du développement des PME internationales dans des environnements à dominante institutionnelle, tels que les Pays d'Europe Centrale et Orientale ou les pays émergents. Ces pays connaissent en effet des mutations importantes de leur environnement institutionnel, qui peuvent être autant d'opportunités de développement pour les acteurs économiques qui sauront les saisir.

L'objet de cette communication est d'étudier les stratégies de développement international des PME françaises engagées des pays à forte dynamique institutionnelle, en l'occurrence, les Pays d'Europe Centrale et Orientale. A partir d'une étude empirique menée auprès de 151 PME françaises, nous proposerons une typologie des stratégies de développement international fondée sur les orientations stratégiques, les modalités d'engagement et les avantages concurrentiels. Nous essaierons ainsi de voir si les stratégies internationales en environnement institutionnel suivent les mêmes tendances que celles développées dans des environnements plus concurrentiels.

Nous concluons sur la capacité des PME internationales à mobiliser des stratégies originales afin d'agir sur certains aspects de l'environnement institutionnel pour l'orienter dans un sens plus favorable à leur développement.

## INTRODUCTION

L'accélération des échanges internationaux et l'ouverture de nouvelles frontières font du développement international des PME une problématique importante sur un plan tant économique que managérial. Ce processus de mondialisation tend en effet à accroître la précarité des PME évoluant jusqu'alors sur des marchés protégés et "*n'ayant pas les ressources énormes des entreprises multinationales pour s'ajuster à cette augmentation de la concurrence et de l'interdépendance*" (Julien, 1993a, p. 10). *A contrario*, les PME peuvent également mettre à profit l'ouverture des frontières pour saisir de nouvelles opportunités et se développer à l'international. Voilà près de vingt ans, Saporta (1986) estimait déjà que la taille et la souplesse des PME pouvaient leur permettre de saisir plus rapidement des opportunités sur des marchés aux cycles de vie de plus en plus courts. Les chiffres confirment aujourd'hui cette analyse : pour l'année 2002, la part des PME représente ainsi le quart des exportations françaises.

Pour nombre de PME, l'internationalisation est perçue comme une stratégie d'extension des activités dès lors que le marché national ne suffit plus à assurer leur développement ou à garantir leur survie. Dans ce contexte, l'internationalisation suit une manœuvre stratégique de spécialisation ; les PME cherchant alors à trouver de nouveaux marchés sur la base de leurs produits actuels.

De nombreuses études (Cavusgil, 1984; Julien et al., 1996) ont analysé cette problématique sous l'angle de l'environnement concurrentiel. En revanche, les stratégies internationales des PME évoluant en environnement à dominante institutionnelle restent à explorer. Considérant la prédominance des facteurs institutionnels locaux sur les aspects concurrentiels dans des environnements tels que les pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO), nous chercherons à mettre en évidence les caractéristiques des stratégies des PME internationales engagées dans ces pays.

Dès lors, notre problématique consiste à s'interroger sur la nature des stratégies de développement des PME internationales engagées dans un environnement institutionnel en transformation, en l'occurrence les PECO encore appelés pays en transition. Ce questionnement nous conduira à un essai de classification typologique des PME en fonction de la nature de leurs stratégies de développement international. Pour mener à bien ce travail, nous aborderons dans un premier temps la question des stratégies de développement international des PME en nous appuyant sur la littérature en management stratégique. Nous soulignerons à ce propos l'influence des approches théoriques déterministes sur la nature de ces stratégies. Cela nous conduira à identifier un cadre d'analyse, susceptible de permettre l'observation empirique des pratiques de développement international des PME. Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie utilisée pour mener à bien cette étude empirique pour

aboutir à la présentation d'une typologie du développement international des PME dans les PECO. Nous discuterons enfin la question de la relation entre la nature des stratégies de développement international des PME et leur capacité d'action sur l'environnement institutionnel local. Nous proposerons en conclusion des hypothèses susceptibles d'expliquer cette relation.

## **1. APPROCHE THEORIQUE DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME**

Pour Chandler (1986), la mondialisation apparaît comme la conséquence du processus d'évolution de grandes firmes, passées d'entreprises nationales à des multinationales intégrées, puis diversifiées pour devenir enfin des entreprises mondiales. La nécessité d'un retour sur investissement rapide des capitaux investis dans l'outil industriel et le coût croissant de la R&D, causes et conséquences de la diminution du cycle de vie des produits, obligent les entreprises mondiales à opérer sur des marchés transnationaux, seuls à même d'absorber des volumes de production élevés. Confrontées à ces entreprises de plus en plus mondialisées, les PME soucieuses de développer une activité internationale doivent trouver une solution leur permettant de coexister dans l'ombre de ces géants. Face ce défi, Fernandez et Noël (1994) distinguent trois possibilités pour ces PME : être fournisseur, distributeur ou concurrent direct. Ce dernier choix nécessite alors la mise en œuvre de stratégies permettant d'éviter un affrontement direct avec les grandes entreprises.

### **1.1. LA RELATION ENTRE LES STRATEGIES DES PME ET LEUR ENVIRONNEMENT**

Dans ce contexte, la mise en œuvre de stratégies internationales par les PME pose la question de leur liberté d'action au regard des ressources disponibles et de la nature de leur relation avec l'environnement, comme le souligne Desreumaux (1993, p. 15) : "*un thème largement admis par les différents courants du management stratégique consiste à considérer la stratégie comme la logique sous-jacente des interactions entreprise / environnement et du déploiement de ressources*". La capacité des PME à mettre en œuvre des stratégies de développement international dépend donc de leur aptitude à mobiliser des ressources et à se soustraire à la contrainte environnementale. En filigrane, c'est bien la question du déterminisme *versus* volontarisme dont il s'agit.

Cette dualité fait l'objet d'un débat ancien à propos du degré de liberté de l'acteur et intéresse nombre des disciplines des sciences sociales telles que l'économie (Perroux, 1975), l'économie industrielle (paradigme SCP) ou encore la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1981). En management stratégique, cette opposition se retrouve tant dans l'analyse des structures des entreprises que dans celle de l'environnement, souvent étroite imbrication.

Des travaux sur les organisations (Hall, 1962) ont montré l'existence d'un déterminisme propre à la structure même de l'entreprise (Child, 1997). Dans ce cas, la faible taille apparaît comme un facteur de soumission à l'environnement (Julien et Marchesnay, 1988 ; Chappoz, 1991 ; Silvestre et Goujet, 1996) : par nature, ces entreprises font face à un déficit de ressources organisationnelles, financières et humaines qui contraint leurs orientations stratégiques (Duchéneau, 1995 ; Eskelinen et Vatne, 1996 ; Gueguen, 2004<sup>i</sup>). Ce déterminisme se retrouve également en contexte international. L'étude de l'OCDE intitulée "*PME et mondialisation*" (1997) conclut ainsi que le facteur taille a une influence sur la propension des entreprises à engager des activités internationales.

Concomitamment, de nombreux travaux ont montré que l'environnement jouait également un rôle déterminant dans la stratégie de l'entreprise. Plusieurs approches "*relèguent le rôle du décideur à une place tout à fait secondaire face aux impératifs de la turbulence environnementale, des processus technologiques, (...). D'une part, l'action d'une entreprise isolée a peu de poids face aux forces environnementales, économiques, sociales, politiques. D'autre part, les lois économiques forcent les organisations grandes ou petites, à agir conformément aux contraintes de la recherche du maximum d'efficacité*" (Desreumaux, 1993, p. 61). Ainsi la théorie de la contingence (Woodward, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1967) considère que le dirigeant doit adopter la structure requise par le contexte pour atteindre l'efficacité. De même, les tenants de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977 ; Aldrich, 1979) estiment que l'environnement est la dimension centrale du processus de sélection de populations d'organisations. Plus que les grandes entreprises, les PME subissent les contraintes de l'environnement dans lequel elles évoluent. Marchesnay (1992) résume cette dépendance de la sorte : "*la grande entreprise modèle son environnement ; la moyenne l'aménage ; la petite s'y intègre*".

Ce déterminisme structurel et environnemental est présent dans la plupart des travaux relatifs aux stratégies des PME, *a fortiori* en contexte international. Gueguen (2004) parle à ce propos de "*théorie classique*" du développement des PME. Dans le paragraphe suivant, nous verrons comment il se traduit dans le développement international des PME.

## **1.2. LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL**

Selon Marchesnay (1992), cette pression de l'environnement sur les PME se traduit par un design spécifique de leurs stratégies : "*vulnérabilité, dépendance et agressivité sont autant de risques stratégiques majeurs introduits par l'environnement contre lesquels les PME tentent de se prémunir à travers une stratégie de spécialisation*".

De manière générale, la différenciation des produits par rapport à la concurrence et plus encore la spécialisation sont présentées comme les deux principales manœuvres (Paturel, 1997) ou orientations stratégiques génériques pratiquées par les PME françaises. Ces stratégies de "*renforcement de l'innovation*" (Saporta, 1997) apparaissent comme les plus à même de créer un potentiel de survie dans un environnement fortement concurrentiel.

Cette spécialisation de l'activité peut s'envisager suivant deux modalités (Bréchet, 1996). D'une part, le développement par expansion sur la base du métier actuel, qui emprunte des voies fondées sur des diversifications commerciales par une politique de clientèle ou de gamme. D'autre part la focalisation ou stratégie de niche, qui vise à privilégier des couples métiers / missions viables et finement déterminés au regard des attentes spécifiques des clients. "*Du point de vue de l'offre, il s'agit d'effectuer un choix de métier susceptible de doter l'entreprise d'une capacité concurrentielle suffisante afin de se développer ou de se maintenir. Les stratégies de niche peuvent correspondre soit à un retranchement sur un couple métier / mission existant, soit à une re-segmentation du secteur, créatrice d'un nouveau couple métier / mission*" (Bréchet, 1996, p. 143) dans le cadre d'une stratégie de développement.

Si l'exploitation de ces stratégies sur le marché domestique ne permet pas d'assurer la survie ou le développement de l'entreprise, l'internationalisation et la diversification peuvent alors être envisagées comme des possibilités de développement. Plus particulièrement, "*le développement international est envisagé pour beaucoup de PME comme le développement naturel de leur choix d'une stratégie de spécialisation étroite*" (Saporta, 1997, p. 3115). Le développement international suit en cela un processus linéaire tel qu'il est proposé dans le schéma classique de l'école d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975).

Certains auteurs (Ansoff, 1965; Thérin, 1995) rapprochent l'internationalisation d'une forme de diversification. Cette diversification géographique est alors considérée comme une orientation stratégique générique au même titre que la diversification métier. A l'inverse, Calori et Harvatopoulos (1988), Détrie et al. (1997) considèrent que la diversification vient après la pénétration du marché (fondée sur une stratégie de spécialisation puis d'expansion géographique). Dans cette perspective, les ressources limitées des PME expliquent la nécessité d'un arbitrage entre spécialisation internationale et diversification produit (Saporta, 1997), le développement simultané des deux stratégies s'avérant difficilement supportable.

La spécialisation apparaît donc comme l'orientation stratégique privilégiée des PME internationales (Urban et Nanopoulos, 1996 ; Mascarenhas, 1999). Dès l'instant où une PME dispose d'un savoir-faire spécifique, lui permettant de se positionner sur une niche au plan national, le développement de l'activité se fonde dans un premier temps sur l'extension de la surface potentielle de clients pour ce savoir-faire ; ce que Liouville et Nanopoulos (1998, p. 44) résument ainsi: "*les entreprises spécialisées ont a priori le monde pour marché, ou au moins un marché international*". Cette spécialisation n'est pas incompatible avec d'autres orientations stratégiques, en particulier la

domination par les coûts et la différenciation des produits (Levet et Paturel, 1997). Les PME peuvent ainsi opter pour une stratégie de différenciation visant à se positionner sur des créneaux négligées par les grandes entreprises (Liouville et Nanopoulos, 1998). Dans ce contexte de niche, les PME misent alors sur la différenciation de leurs produits comme source d'avantage concurrentiel, et ce quelque soit leur degré d'engagement international. Pour Joyal et al. (1997), la nature de cette différenciation varie selon la portée de l'engagement : les firmes réactives s'appuient sur une supériorité technique du produit et des prix élevés, dans une logique de rentabilité immédiate. Pour leur part, les firmes ayant une approche plus proactive de l'internationalisation misent sur une combinaison de facteurs centrés sur la qualité, la performance, l'innovation et un prix concurrentiel.

Le choix majoritaire des PME pour aborder les marchés internationaux reposant sur une logique de spécialisation sur les savoirs-faire existants (Thérin, 1995), il s'avère que la diversification et la stratégie de filière sont des orientations peu utilisées par ces entreprises. La diversification de savoir-faire semble rejetée pour des questions liées aux ressources mobilisables : *"les PME qui exportent le plus sont celles qui sont le moins diversifiées en termes de savoirs-faire. On peut supposer qu'elles se sont focalisées sur certains marchés et n'ont pas étendu leur domaines de compétences"* (Thérin, p. 135). De la même manière, la diversification sectorielle semble peu pratiquée en raison de la difficulté à maîtriser l'information et donc la connaissance des opportunités d'affaires sur différents marchés (Czinkota et Johnston, 1983). Dans un contexte de globalisation des échanges, la diversification des activités ne semble concerner que les grandes entreprises, seules entités disposant des ressources suffisantes pour ne pas être obligées de rester sur une seule activité. Cette diversification permet alors de *"rechercher des synergies entre les activités, qui doivent se concrétiser en termes de coûts par des économies de champ"* (Liouville et Nanopoulos, 1998, p. 34), indispensables dans un contexte de concurrence par les coûts.

### 1.3. UNE ANALYSE DEPENDANTE DE LA NATURE DE L'ENVIRONNEMENT

La *"théorie classique"* est majoritaire dans les travaux sur le management international des PME. Néanmoins, qu'ils traitent des PME de la sous-traitance aéronautique (Thérin, 1995), de PME françaises et allemandes (Levet et Paturel, 1997), de PME allemandes et italiennes (Liouville et Nanopoulos, 1998) ou encore de PME de diverses filières industrielles canadiennes (Joyal et al., 1997), ces travaux étudient les stratégies de développement international de PME en prenant pour cadre d'analyse l'environnement concurrentiel. Ces PME allemandes, italiennes, françaises ou canadiennes évoluent au sein de l'Union Européenne ou dans un contexte nord-américain. Ce sont des environnements concurrentiels complexes, accessibles, turbulents et soumis à une concurrence vive, qu'elle émane des multinationales et/ou des entreprises locales. Cette agressivité concurrentielle conduit les PME à se spécialiser davantage, afin de se protéger *"par la recherche d'une niche, d'un créneau salvateur"* (Marchesnay, 1992). Dans des contextes environnementaux tels que ceux de l'Union Européenne ou de l'Amérique du nord, marqué par une stabilité des institutions, les PME

concentrent ainsi leurs actions sur des stratégies leur permettant de se préserver autant que faire se peut des pressions de l'environnement concurrentiel.

Les théories existantes sur les stratégies internationales ont donc été développées dans un contexte de forte instabilité concurrentielle, mais également de relative stabilité de l'environnement institutionnel (Newman, 2000 ; Meyer, 2001). Les pressions dans les sphères concurrentielle et technologique sont depuis longtemps considérées comme un déclencheur du changement stratégique (Porter, 1986). En revanche, peu de travaux ont été menés sur la manière dont les PME réagissent ou agissent face au changement de l'environnement institutionnel. Pour cette raison, rares sont les études sur les comportements stratégiques qui intègrent un contexte institutionnel instable, voire chaotique.

Certains travaux montrent pourtant que la relation entre les stratégies des PME et l'environnement international peut être modifiée lorsque l'environnement connaît des transformations institutionnelles importantes (Bourcieu, 2004). Ainsi Donckels et Lambrecht (1995) soulignent le rôle spécifique de l'environnement des pays en voie de développement vis-à-vis de l'internationalisation de PME européennes. De la même manière, Khanna et Palepu (1997) concluent à la prédominance des conditions de l'environnement institutionnel local sur la dimension concurrentielle dans la formation des stratégies des entreprises internationales évoluant dans les pays émergents.

Dans un contexte d'instabilité institutionnelle, il semble que les entreprises, y compris les PME, puissent agir sur l'environnement dans lequel elles évoluent, et pas seulement en subir les pressions. Pour Leo et al. (1990, p. 4), *"de nombreuses analystes de la PME ont souligné la dépendance de ces firmes vis-à-vis de leur environnement. Pourtant, lorsque celui-ci est riche et complexe, il peut constituer un facteur de développement pour les entreprises capables d'en saisir les opportunités"*. Dans le même esprit, Bournois et Louart (1998, p. 79) concluent à propos des PECO que *"les entrepreneurs eux-mêmes disent vivre une période assez étonnante où ils créent leur cadre d'action autant qu'ils le subissent. Ce qui, dans nos sociétés d'Europe de l'Ouest, est vrai à l'échelon local l'est ici à l'échelle des pays"*.

La transition dans ces pays dépasse le seul contexte concurrentiel des entreprises pour impacter l'ensemble des institutions de l'environnement (Sapir, 1995 ; Iakovlev et al., 2000). Sapir (in Delorme et al., 1996, p. 317) estime ainsi que *"la transition est aussi, et même surtout, un immense changement des règles du jeu et des institutions encadrant les actions des agents économiques"*. Et quelles que soient les orientations politiques retenues, il est indéniable qu'elles provoquent un choc multidimensionnel, touchant autant l'économie que la société. Cette situation génère des opportunités pour les acteurs économiques, qu'ils soient russes ou étrangers. La transition, marquée par des processus simultanés de maintien et de détérioration des anciennes institutions, des *no-man's lands* légaux, et la recomposition en

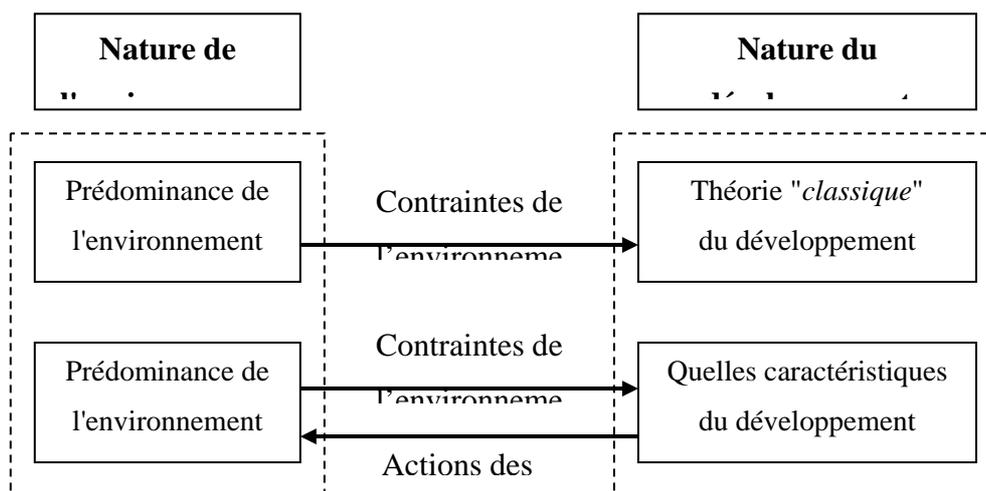
cours du cadre institutionnel (Sgard, 1997), donne aux acteurs des environnements "*parfois très souples, parfois extravagants, en tous cas porteurs d'initiatives*" (Bournois et Louart, 1998, p. 73).

Pour les PME internationales engagées dans les pays en transition, comme pour les grandes entreprises, il existe donc des opportunités de développement liées à cette instabilité institutionnelle (Bourcieu, 2001). Les acteurs économiques peuvent en effet agir sur les processus de transformation des institutions (Johnson et al., 2000), afin d'orienter l'environnement dans un sens qui leur soit plus favorable. Cette capacité d'action peut être reliée aux différentes écoles de pensée sur les approches stratégiques volontaristes, telles que la théorie du choix stratégique (Child, 1972, 1997), celle de l'enactment (Weick, 1979) ou encore l'approche interactionniste (Hrebiniak et Joyce, 1985). En matière de comportements volontaristes, quelques recherches ont montré que les PME peuvent, dans une certaine mesure, agir sur leur environnement concurrentiel (Fernandez et Noël, 1993 ; Urban et Nanopoulos, 1996 ; Joyal et al. 1997 ; Gueguen, 2001, 2004). En revanche, il semblerait qu'il n'existe pas ou peu de travaux s'intéressant à la capacité d'action des PME sur l'environnement institutionnel<sup>ii</sup>.

La revue de la littérature confirme la prédominance d'une "*théorie classique*" expliquant la nature de la relation entre l'environnement concurrentiel et le développement international des PME. Dans des pays à dominante concurrentielle, les PME subissent les pressions de l'environnement et adoptent des caractéristiques stratégiques fondées sur la spécialisation de leurs activités.

En revanche, cette revue de la littérature ne permet pas de conclure sur la nature du développement international des PME dès lors que l'environnement est marqué par une forte instabilité institutionnelle, comme dans le cas des PECO. La figure 1 synthétise cette analyse de la relation entre les PME et leur environnement, et ses implications sur la nature de leur développement international.

### **Figure 1. Analyse de la relation des PME internationales avec leur environnement**



A partir de la revue de la littérature que nous venons de présenter et de ses conclusions, deux questions de recherche se posent alors.

La première consiste à savoir quelles sont les caractéristiques du développement international des PME engagées dans des pays connaissant d'importantes transformations de leur environnement institutionnel, tels que les PECO et si elles sont différentes de celles proposées par la "*théorie classique*".

Dans l'affirmative, la seconde question s'intéresse à la nature des stratégies mises en œuvre par les PME internationales pour se développer dans les pays en transition<sup>iii</sup>.

Sur cette base conceptuelle, nous pouvons dès lors envisager une étude empirique. Les modalités de cette démarche et les principaux résultats sont présentés dans la seconde partie de ce travail.

## 2. PRESENTATION DE L'ETUDE EMPIRIQUE ET DES RESULTATS

### 2.1. LA DEMARCHE DE RECHERCHE

Pour analyser les caractéristiques stratégiques des PME et identifier le cas échéant des stratégies différenciées de développement international dans les PECO, l'analyse quantitative semble la plus pertinente. Elle permet en effet de réaliser un essai de classification typologique en caractérisant les principaux éléments sur un nombre significatif d'entreprises.

Nous avons donc réalisé une enquête permettant d'étudier les comportements stratégiques des PME françaises engagées dans ces pays. Cette enquête par questionnaires a été administrée par voie postale auprès des dirigeants (PDG, DG) et responsables (Direction commerciale, Direction export) de 721 PME françaises engagées dans les pays en transition. Les entreprises ont été identifiées à partir de la base de données France Téléexport, éditée par le Centre Français du Commerce Extérieur et l'Association des Chambres de Commerce et d'Industrie.

Par PME, il faut entendre une entreprise ou hypogroupe (DREE, 2001) disposant d'une structure juridique propre, dont le capital n'est pas détenu à plus de 25 % par un grand groupe et dont l'effectif salarié n'excède pas 1000 salariés. Ce dernier critère est plus souple que le critère quantitatif de taille généralement admis par les institutions (INSEE, Union Européenne), car les frontières de la PME en la matière sont nécessairement contingentes (Liouville et Nanopoulos, 1998 ; Torrès, 1998).

Sur les 721 questionnaires administrés, nous avons comptabilisé 163 retours après relance, dont 151 exploitables (soit un taux de 20,9 %). Les PME étudiées sont issues de neuf grands secteurs d'activités<sup>iv</sup>, et présentent des tailles et des degrés d'expérience internationale dans les PECO très différents, présentés dans les tableaux 1 et 2.

TABLEAU 1. Taille des PME

Effectif salarié	Citations	%
Moins de 50 salariés	27	17,9 %
De 50 à 100 salariés	25	16,6 %
De 100 à 250 salariés	42	27,8 %
De 250 à 500 salariés	34	22,5 %
De 500 à 750 salariés	16	10,6 %
Plus de 750 salariés	7	4,6 %

TABLEAU 2. Degré d'expérience internationale

Expérience dans les PECO (en 2001)	Citations	%
Moins de 3 ans	17	11,3%
De 3 à 6 ans	79	52,3%
De 6 à 11 ans	43	28,5%
Plus de 11 ans	11	7,2%
Non réponse	1	0,7%

Total des observations	151	100 %
------------------------	-----	-------

Total des observations	151	100 %
------------------------	-----	-------

Pour analyser le développement international des PME, nous proposons de réaliser une typologie fondée sur les caractéristiques stratégiques des PME, afin de dégager des classes de PME engagées dans les pays en transition. A partir de la revue de la littérature présentée dans la première partie, nous pouvons préciser les variables de l'analyse.

## 2.2. PRESENTATION DES VARIABLES DE L'ANALYSE

G. Koenig (1996, p. 528) définit le développement comme "*l'ensemble des manœuvres de croissance (...) qui contribuent à la pérennité de l'entreprise*". A partir de cette définition et des travaux d'Urban (1992), nous considérons que le développement international peut être étudié à partir de trois variables relatives à ce que ces entreprises font à l'international : les orientations stratégiques, les modalités d'engagement et les avantages concurrentiels.

### 2.2.1. Les orientations stratégiques

Paturel (1997) les définit comme la nature des activités réalisées ("*faire quoi ?*"). Il distingue quatre orientations stratégiques pour les entreprises<sup>v</sup> : l'expansion horizontale, l'intégration verticale, la diversification et la stratégie de filière. Les résultats de l'enquête montrent que la spécialisation est majoritairement exploitée par les PME de l'échantillon (67,6 % des observations). Ce résultat rejoint les analyses traditionnelles (Saporta, 1997 ; Liouville et Nanopoulos, 1998) qui associent très étroitement la spécialisation au développement international des PME. Toutefois, les résultats indiqués dans le tableau 3 montrent que près du tiers des PME privilégient les autres orientations stratégiques.

TABLEAU 3. Les orientations stratégiques des PME internationales

Principale orientation stratégique retenue	Citations	%
Spécialisation	102	67,6 %
Intégration verticale	18	11,9 %
Diversification	11	7,3 %
Stratégie de filière	20	13,2 %
Total	151	100 %

### 2.2.2. Les modalités d'engagement international

De nombreux travaux de recherche se sont intéressés à cette variable du développement international. La théorie de l'apprentissage international (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Ageron, 1998) comme la théorie des stades de croissance (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1984 ; Andresen, 1993) associent à chaque stade de développement une modalité d'engagement international. La littérature

permet d'identifier trois catégories de modalités d'engagement en fonction de la nature de la relation avec le pays visé (Urban, 1992 ; Andresen, 1993 ; Desreumaux, 1993 ; OCDE, 1997), à savoir :

- Les modalités d'engagement externes à l'entreprise (exportation directe ; recours aux intermédiaires locaux) se traduisent par une absence d'implication de l'entreprise dans le pays.
- Les modalités d'engagement coopératives regroupent les accords de transfert de technologie<sup>vi</sup> et les coopérations interentreprises (menées avec un partenaire local, qu'elles aient une nature capitalistique ou non).
- Les modalités d'engagement intégrées reposent sur la constitution de filiales (investissement direct à l'étranger), qu'elles soient à finalités commerciale et / ou industrielle.

Les résultats de l'enquête montrent que les PME recourent simultanément à plusieurs modalités d'engagement (244 observations pour 151 PME interrogées). L'exportation et/ou le recours aux intermédiaires seuls ne concernent que 34,4 % des PME (52 observations), alors qu'ils sont généralement considérés dans la littérature comme dominants au sein des PME. A l'inverse, les coopérations interentreprises et les filiales sont très développées. L'exploitation des coopérations se réalise dans de nombreux cas en parallèle avec les modalités d'exportation. Enfin, le recours aux filiales est fréquent et un groupe important de PME (24 observations) recourent de manière exclusive à cette modalité.

TABLEAU 4. **Les modalités d'engagement international des PME**

Les modalités d'engagement international des PME	Citations	%
Exportation directe	76	50,3 %
Intermédiaires locaux (distributeur, agent etc.)	52	34,4 %
Transfert de technologie, licence	24	15,9 %
Coopération interentreprises (avec un partenaire local)	29	19,2 %
Filiale de commercialisation	40	26,5 %
Filiale de fabrication	23	15,2 %
Total	244	-
Le nombre de citations dépasse le nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 réponses au maximum).		

### 2.2.3. Les avantages concurrentiels

Pour Cavusgil et Nevin (1981), les avantages concurrentiels sont des stimuli importants de la décision d'exporter. Ils sont au centre de la problématique du développement international des entreprises (Piercy et al., 1997) et peuvent être définis comme les attributs qui différencient

favorablement une entreprise ou son produit de ses concurrents aux yeux de ses clients. Pour Bonaccorsi (1992) et Moen (1999), les PME ne recourent pas aux mêmes avantages concurrentiels que les grandes entreprises mais n'en sont pas moins compétitives. A partir des typologies réalisées (Des et David, 1984 ; Urban et Nanopoulos, 1996 ; Julien et al., 1998 ; Moen, 1999 ; Baldauf et al., 2000), il est possible de regrouper les avantages concurrentiels autour de trois items correspondant au marketing, au produit et au prix.

Les résultats de l'enquête montrent que les PME exploitent plusieurs avantages concurrentiels simultanément (453 observations pour 151 PME interrogées). La qualité des produits est considérée comme le principal avantage par près des trois quarts des PME interrogées (73,5 %). En revanche, la compétitivité des prix est un avantage pour seulement 27,8 % d'entre elles, ce facteur étant devancé par la maîtrise technologique (34,4 %) et la confiance acquise (28,5 %). Ce dernier avantage concurrentiel, présenté de manière diffuse dans la littérature (réputation; capacités relationnelles etc.), se révèle une source majeure d'avantage concurrentiel dans les PECO.

TABLEAU 5. Les avantages concurrentiels des PME internationales dans les pays en transition

AVANTAGES CONCURRENTIELS	Nb. Cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. Cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. Cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. Cit. somme	Fréq.
Qualité des produits- prestations	51	33,8 %	42	27,8 %	18	11,9 %	111	73,5 %
Maîtrise technologique	17	11,3 %	16	10,6 %	19	12,6 %	52	34,4 %
Confiance acquise	19	12,6 %	11	7,3 %	13	8,6 %	43	28,5 %
Niveau de prix pratiqués	13	8,6 %	15	9,9 %	14	9,3 %	42	27,8 %
Adaptation des produits	17	11,3 %	11	7,3 %	11	7,3 %	39	25,8 %
Image-notoriété	6	4,0 %	19	12,6 %	13	8,6 %	38	25,2 %
Innovation	20	13,2 %	7	4,6 %	6	4,0 %	33	21,9 %
Produits différenciés	5	3,3 %	10	6,6 %	4	2,6 %	19	12,6 %
Stratégie d'approche des marchés	3	2,0 %	3	2,0 %	10	6,6 %	16	10,6 %
Productivité	0	0,0 %	6	4,0 %	9	6,0 %	15	9,9 %

Variété de l'offre	0	0,0 %	4	2,6 %	7	4,6 %	11	7,3 %
Modalités de distribution	0	0,0 %	3	2,0 %	8	5,3 %	11	7,3 %
Capacité d'écoute	0	0,0 %	2	1,3 %	8	5,3 %	10	6,6 %
Total des observations	151	100 %	151	100 %	151	100 %	453	-

La question est à 3 réponses multiples ordonnées. Le tableau donne les effectifs pour chaque rang et pour la somme.

### 2.3. UNE TYPOLOGIE DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME

A partir de ces trois variables, nous pouvons réaliser une typologie du développement international des PME engagées dans les pays en transition. La méthode de classification utilisée pour réaliser cette typologie est celle de l'agrégation autour de centres mobiles (méthode des nuées dynamiques). La partition initiale est créée à partir de la variable orientations stratégiques. Cette variable assure en effet un rôle de support essentiel du développement international des entreprises (Paturel, 1997), et en particulier des PME (Saporta, 1997). Le traitement par la classification automatique des réponses obtenues permet de distinguer quatre classes différentes de PME suivant la nature de leur développement international dans les PECO. Le tableau 6 synthétise les résultats de la classification obtenue.

TABLEAU 6. Détermination des classes

Classe	Effectif	%	Dist. Moy.	Modalités	Orientations	Avantages
Classe n° 1	102	67,5 %	0,36	0,48	1,00	0,13
Classe n° 2	3	2,0 %	0,00	0,00	0,00	1,00
Classe n° 3	17	11,3 %	0,18	1,00	0,00	0,24
Classe n° 4	29	19,2 %	0,00	0,00	0,00	0,00

A partir de cette analyse, nous pouvons détailler les quatre classes identifiées.

#### 2.3.1. Classe n°1 : les exportateurs traditionnels

Elle regroupe le plus grand nombre de PME interrogées (102 observations). Les modalités significatives permettant de caractériser cette classe sont regroupées dans le tableau 7 :

TABLEAU 7. Principales contributions à la classe 1<sup>vii</sup>

Variabes	Modalités significatives	Nombre de citations	Fréquence (local) <sup>viii</sup>	Fréquence (global) <sup>ix</sup>	Indicateur <sup>x</sup>
Modalités	Exportation directe	54	52,9 %	50,3 %	+ (0,11)
Modalités	Intermédiaires locaux	38	37,3 %	34,4 %	+ (0,12)
Modalités	Coopération interentreprises	9	8,8 %	19,2 %	- (0,71)
Orientations	Spécialisation	102	100 %	67,5 %	+ (0,32)
Avantages	Prix pratiqués	37	36,3 %	27,8 %	+ (0,30)
Avantages	Confiance acquise	17	16,7 %	28,5 %	- (0,59)

Les PME de cette classe suivent une orientation stratégique de spécialisation de leurs activités internationales. En se focalisant sur une niche de marché, elles se placent dans le cadre traditionnel du développement international des PME tel que nous l'avons souligné

dans la revue de la littérature (Marchesnay, 1992 ; Urban et Nanopoulos, 1996 ; Liouville et Nanopoulos, 1998 ; Mascarenhas, 1999).

Pour développer leur activité spécialisée, les PME utilisent différentes modalités d'engagement, mais privilégient surtout les modalités commerciales, telles que l'exportation directe et les intermédiaires locaux. A l'inverse, elles n'exploitent que marginalement les coopérations interentreprises avec des partenaires locaux, et d'autres modalités dépassant le seul cadre commercial (dimensions technologique ou de production).

Pour commercialiser leurs produits et/ou leurs prestations, ces PME s'appuient sur les niveaux de prix pratiqués, la qualité de leurs produits et leur adaptation à la demande. A l'inverse, la confiance acquise vis-à-vis des acteurs locaux n'apparaît pas comme un avantage concurrentiel significatif. Elles s'appuient donc sur les dimensions produit et prix pour développer leurs activités.

Les exportateurs traditionnels ont donc une démarche essentiellement commerciale, fondée sur la maîtrise (en termes de qualité et de prix) d'un produit implanté sur une niche de marché. Cette démarche de commercialisation n'impose qu'un engagement réduit de la part de l'entreprise et permet ainsi de réduire les risques (Osborne, 1996) sur des marchés jugés instables et peu sûrs.

### 2.3.2. Classe n°2 : les détenteurs de technologie

La classe n°2 regroupe un nombre réduit de PME (3 observations). Les principales modalités pour caractériser cette classe sont regroupées dans le tableau 8. Ce nombre limité d'observations rend les analyses statistiques peu pertinentes. Les résultats sont néanmoins donnés à titre indicatif.

TABLEAU 8. Principales contributions à la classe 2

Variables	Modalités significatives	Nombre de citations	Fréquence (local)	Fréquence (global)	Indicateur
Modalités	Coopération interentreprises	2	66,7 %	19,2 %	+ (0,11)
Modalités	Transfert de technologie	1	33,3 %	15,9 %	+ (0,09)
Orientations	Intégration verticale	2	66,7 %	11,9 %	+ (0,70)
Avantages	Innovation	3	100 %	21,9 %	+ (0,80)

Les PME de cette classe centrent leur développement dans les pays en transition sur la maîtrise d'une technologie. L'ensemble des caractéristiques stratégiques sur lesquelles elles

appuient leur développement international confirme le rôle central de la dimension technologique.

Les orientations stratégiques choisies permettent de valoriser une technologie sur l'ensemble de la filière (intégration verticale), ou sur une autre filière que celle d'origine (stratégie de filière) (Michel et al., 1996 ; Détrie et al., 1997).

Les coopérations interentreprises sont particulièrement adaptées au développement d'activités à forte dimension technologique (Garrette et Dussauge, 1995 ; Hagedoorn et Rajneesh, 1996), au même titre que les transferts de technologie. Les comportements des PME de cette classe confirme cette analyse de la littérature. En effet, les PME étudiées recourent effectivement à ces deux modalités pour s'engager dans les PECO.

Enfin l'innovation est le principal avantage concurrentiel cité par les détenteurs de technologie.

### 2.3.3. Classe n°3 : les opportunistes volontaires

La classe n°3 regroupe 17 PME. Les principales modalités permettant de caractériser cette classe sont données dans le tableau 9.

TABLEAU 9. Principales contributions à la classe 3

Variables	Modalités significatives	Nombre de citations	Fréquence (local)	Fréquence (global)	Indicateur
Modalités	Exportation directe	17	100 %	50,3 %	+ (0,40)
Modalités	Transfert de technologie	5	29,4 %	15,9 %	+ (0,08)
Modalités	Filiale de commercialisation	2	11,8 %	26,5 %	- (0,29)
Modalités	Filiale de fabrication	1	5,9 %	15,2 %	- (0,19)
Orientations	Stratégie de filière	8	47,1 %	13,2 %	+ (0,33)
Orientations	Diversification	6	35,3 %	7,3 %	+ (0,41)
Avantages	Confiance acquise	11	64,7 %	28,5 %	+ (0,66)
Avantages	Prix pratiqués	1	5,9 %	27,8 %	- (0,22)

Les PME de cette classe s'appuient de manière très significative sur les orientations de stratégie de filière et de diversification pour assurer leur développement. Elles saisissent ainsi des opportunités sur les marchés des PECO pour se développer, sur des activités et des secteurs nouveaux (diversification) ou sur des secteurs nouveaux à partir d'une technologie connue (stratégie de filière).

Elles privilégient l'exportation directe et les transferts de technologies pour conduire cette démarche. Ces modalités contractuelles apparaissent comme plus souples que les

engagements capitalistiques (telles que les filiales, qui ne sont quasiment pas exploitées), et permettent de saisir rapidement de nouvelles opportunités de marchés.

Enfin, si la majorité des entreprises s'appuient sur la qualité de leurs produits (10 observations, sans qu'il y ait de différence significative avec l'ensemble des PME de l'échantillon), l'avantage concurrentiel principal est la confiance acquise auprès des acteurs locaux (11 observations). La confiance apparaît en effet comme un moyen essentiel pour connaître les opportunités de marché. Enfin, les prix pratiqués (principal avantage concurrentiel souligné par les exportateurs traditionnels) ne sont pas perçus par ces PME comme un avantage concurrentiel (contribution négative).

Les opportunistes volontaires représentent un groupe de PME ayant fait le choix de saisir les opportunités de marchés qui se présentent dans ces pays, que ces opportunités soient ou non liées à leur activité principale. Elles s'appuient pour cela sur des modalités d'engagement souples et la confiance acquise auprès de leurs interlocuteurs locaux.

### 2.3.4. Classe n°4 : les engagés

Cette classe comporte 29 PME. Le tableau 10 regroupe les principales modalités permettant de caractériser cette classe.

TABLEAU 10. Principales contributions à la classe 4

Variables	Modalités significatives	Nombre de citations	Fréquence (local)	Fréquence (global)	Indicateur
<b>Modalités</b>	<b>Coopération interentreprises</b>	<b>14</b>	<b>48,3 %</b>	<b>19,2 %</b>	<b>+ (0,48)</b>
<i>Modalités</i>	<i>Exportation directe</i>	5	17,2 %	50,3 %	- (0,32)
<b>Orientations</b>	<b>Intégration verticale</b>	<b>13</b>	<b>44,8 %</b>	<b>11,9 %</b>	<b>+ (0,42)</b>
<b>Orientations</b>	<b>Stratégie de filière</b>	<b>11</b>	<b>37,9 %</b>	<b>13,2 %</b>	<b>+ (0,21)</b>
<b>Avantages</b>	<b>Confiance acquise</b>	<b>15</b>	<b>51,7 %</b>	<b>28,5 %</b>	<b>+ (0,43)</b>
<i>Avantages</i>	<i>Prix pratiqués</i>	4	13,8 %	27,8 %	- (0,18)
<i>Avantages</i>	<i>Innovation</i>	3	10,3 %	21,9 %	- (0,15)

Les engagés recourent à l'intégration verticale et la stratégie de filière pour se développer. L'usage de ces orientations est significativement plus important que pour les PME des autres classes. L'intégration verticale traduit un engagement local fort de la part de ces entreprises : elles cherchent à s'ancrer dans l'économie locale à travers la maîtrise des différentes phases d'une filière d'activité.

Pour cela, elles s'appuient en particulier sur les coopérations interentreprises avec des acteurs locaux (14 cas sur 29). Cette modalité est sur-représentée dans cette classe. Les relations approfondies qui découlent de telles coopérations traduisent également l'implication des PME auprès de l'environnement local. L'usage des autres modalités reste dans la moyenne de l'échantillon, à l'exception notable de l'exportation directe qui est sous-représentée. L'intégration dans l'environnement local permet aux PME d'exploiter un avantage concurrentiel fondé sur la confiance acquise.

Les engagés représentent une classe d'entreprises directement impliquées dans les pays en transition. Plus que les autres, elles cherchent à s'intégrer dans l'environnement économique local en coopérant avec les acteurs locaux, et en s'insérant de manière effective dans l'économie (intégration verticale et stratégie de filière). Elles se posent en véritables acteurs de l'économie locale. Elles cherchent ainsi à agir sur l'environnement local afin de l'orienter dans un sens qui leur soit plus favorable (Khanna et Palepu, 1997 ; Bourcieu, 2004).

## DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION

Les résultats de l'analyse typologique font apparaître une forte disproportion de taille entre les quatre classes de PME de l'échantillon.

Avec 102 PME, la classe des exportateurs traditionnels est la plus importante. En matière de caractéristiques stratégiques, ces entreprises s'inscrivent totalement dans le schéma défini par la "*théorie classique*" du développement international des PME, tel que nous l'avons présenté. Face au déterminisme structurel et environnemental, les PME engagées à l'international adoptent très majoritairement une démarche de spécialisation afin de se prémunir des contraintes issues leur environnement. Cette analyse rejoint le courant traditionnel du développement international des PME et confirme les conclusions de la revue de la littérature présentées dans la première partie de ce document. Il n'est donc pas surprenant de trouver une forte sur-représentation des PME internationales au sein de cette classe des exportateurs traditionnels. Les autres classes de PME issues de la typologie présentent des effectifs plus réduits, mais néanmoins significatifs (pour deux d'entre elles en tous cas).

Cette disproportion entre les classes des PME issues de la typologie n'est pas illogique. Elle montre au contraire que le développement international des PME n'est pas aussi marqué par le déterminisme que la revue de la littérature tendrait à le montrer. A côté d'une approche classique qui lie très fortement certains comportements stratégiques (spécialisation, recours massif aux modalités d'engagement commerciales) au déterminisme structurel et environnemental, il semble donc que d'autres stratégies de développement internationales pour les PME engagées dans les PECO soient exploitables.

Les PME de la classe n°3 (les opportunistes volontaires) s'éloignent fortement de la théorie classique en privilégiant le développement de modalités d'expansion de marché (diversification et stratégie de filière) sur la focalisation classiquement adoptée. Pour expliquer ce comportement décalé, deux hypothèses non exclusives peuvent être avancées :

- La première hypothèse tient à la volonté de réduire les risques liés au développement sur de nouveaux marchés. En effet, Khanna et Palepu (1997) soulignent la nécessité pour les entreprises internationales d'avoir des activités diversifiées (pouvant aller jusqu'au conglomérat) dans les pays émergents, de préférence à la stratégie de focalisation généralement préférée dans les économies de marché. Les facteurs explicatifs de ce choix résulteraient de la nécessité de répartir les risques liés aux distorsions de l'environnement concurrentiel (inefficacité du système juridique, difficultés d'accès à l'information et interventionnisme faussant le mécanisme de marché), très forts dans les pays émergents.
- La seconde réside à l'inverse dans la volonté des PME de saisir les opportunités émergeant des transformations permanentes de l'environnement institutionnel. Comme l'ont souligné Bournois et Louart (1998) ou encore Mercier-Suissa (1998), les mutations permanentes des

institutions économiques, politiques, sociales réouvrent sans cesse de nouvelles possibilités pour les entreprises. Grâce à leur flexibilité organisationnelle (qui favorise la réactivité et leur permet de saisir rapidement les opportunités émergentes) et à leur capacité de développer des relations de confiance avec les acteurs locaux (principal avantage concurrentiel souligné par l'analyse), les PME de cette classe ont ainsi la possibilité de se développer sur de nouvelles activités, pas forcément en lien avec leur métier.

Les entreprises de la classe n°4 (les engagés) représentent un groupe significatif de PME internationales qui vont également à l'encontre de la "*théorie classique*". Ces entreprises développent des stratégies dont le point commun semble manifestement être une volonté d'intégration dans l'environnement local. Leurs principales caractéristiques stratégiques traduisent en effet cette approche. Les orientations stratégiques qu'elles mobilisent (intégration verticale et stratégie de filière) visent en effet clairement à s'ancrer dans une filière d'activité. De même, ces PME privilégient les modalités fondées sur une présence locale forte. Elles recourent en particulier aux coopérations avec des entreprises locales. Cette démarche présente un double intérêt. D'une part elle permet à la PME d'accéder à des ressources (informations, opportunités d'affaires, compétences) auxquelles elle n'aurait pas accès en d'autres circonstances. D'autre part, elle légitime la PME aux yeux de l'environnement institutionnel local, en marquant clairement la volonté de contribuer au processus de transition et de transformation des acteurs économiques locaux (Bourcieu, 2001).

Enfin ces PME ont également fait de la relation de confiance nouée avec les acteurs locaux un avantage concurrentiel. Cet élément est essentiel pour accéder à l'information utile au développement local, comme le souligne Mercier-Suissa (1998, p. 84) : "*ce réseau de relations est l'armature classique et fondamentale de tout développement commercial en Russie*".

De telles stratégies de développement international visant à s'insérer dans l'environnement local peuvent s'expliquer selon deux hypothèses distinctes, là encore non exclusives.

- Dans une optique de stratégies réactives, ces choix stratégiques peuvent permettre aux PME de disposer d'une configuration leur permettant de saisir les opportunités du marché, dès l'instant où celles-ci se présentent.
- Mais la mise en œuvre de telles approches stratégiques par les PME en contexte international peut également être analysée dans une perspective proactive ou volontariste. Face à un environnement institutionnel en mutation, les PME peuvent chercher à agir sur certains aspects de cet environnement pour l'orienter dans un sens qui soit favorable à leur propre développement.

L'analyse de la typologie des caractéristiques stratégiques des PME internationales engagées dans les PECO montre donc de manière significative l'existence de stratégies alternatives à la "*théorie classique*" du développement international des PME. Ces stratégies sont non linéaires et dépendent

plus des opportunités de développement (et de la capacité des dirigeants à les saisir que d'un processus linéaire tel que défini en son temps par l'Ecole d'Uppsala. Ces observations rejoignent ici les conclusions de Welch et Luostarinen (1988).

A la lumière de l'étude de ces stratégies alternatives, il apparaît que les PME engagées dans les PECO cherchent à s'intégrer dans l'environnement local dans une double perspective. Il s'agit d'une part de bénéficier d'un soutien local pour saisir les opportunités de marché qui émergent et d'autre part de tenter de créer leur propre champ d'action en s'appuyant sur le processus de mutation de l'environnement institutionnel.

Cette dernière approche s'inscrit pleinement dans un cadre volontariste visant à agir sur (certains aspects) de l'environnement local. A partir de ces observations et hypothèses, il serait intéressant de voir pourquoi et comment se développe cette stratégie d'action. A ce titre, l'émergence d'une relation entre stratégie de filière et volontarisme en environnement international, jusqu'ici peu explorée (Cavusgil, 1984; Fernandez et Noël, 1994) nous semble une piste de recherche particulièrement féconde.

- 
- <sup>i</sup> Sur cette question, Gueguen (2004) fait toutefois apparaître une distinction entre PME et TPE. Si les premières sont contraintes dans le choix d'une stratégie et dans l'obtention de leur performance, en revanche les secondes semblent pouvoir s'exonérer d'une partie de cette pression : "*plus la taille de l'entreprise est réduite moins les moyens disponibles sont élevés et plus la liberté sera forte*" (p. 16).
- <sup>ii</sup> Les travaux sur le sujet portent surtout sur les grandes entreprises à travers l'étude des phénomènes d'action sur les réglementations publiques (Nioche et Tarondeau, 1998) ou la stratégie politique (Bensédrine, 1998).
- <sup>iii</sup> Ce travail ne nie pas l'existence de contextes déterministes, mais considère que la PME, sans être totalement maître de son évolution, peut y contribuer. En ce sens, il s'agit d'une conception interactionniste de la relation entreprise-environnement, telle que définie par Hrebiniak et Joyce (1985).
- <sup>iv</sup> Agriculture et industrie agroalimentaire ; textile ; bois et papier ; chimie, pharmacie et plasturgie ; métallurgie et construction métallique ; machines et équipements mécaniques ; équipements de précision, électrique et électronique ; commerce ; services aux entreprises et transport.
- <sup>v</sup> Paturel (1997) retient également le désengagement. Nos travaux se positionnant dans une logique de développement, cette dimension n'a pas été prise en compte dans l'analyse.
- <sup>vi</sup> Le transfert de technologie est identifié par Bidault et Salgado (2001) comme une forme particulière de coopération interentreprises.
- <sup>vii</sup> Dans le cadre de la réalisation de cette typologie, les modalités de chacune des variables ont été exploitées. Seules les modalités ayant les contributions les plus significatives sont indiquées dans le tableau. Les contributions positives sont représentées en gras. Les contributions négatives en italique.
- <sup>viii</sup> Indique la fréquence d'une modalité pour les individus d'une classe.  
Exemple : *Classe 1 : exportation directe = 54 / 102 soit 52,9 %*.
- <sup>ix</sup> Indique la fréquence d'une modalité pour l'échantillon total (PME-151).  
Exemple : *Classe 1 : exportation directe = 76 / 151 soit 50,3 %*.
- <sup>x</sup> Donne la contribution au Chi2. Exemple : *Classe 1 : exportation directe = + (0,11). Contribution positive*.

---

## Bibliographie

AGREON, B. (1998), "Construction d'une capacité de réponse d'une PME à l'international : approche descriptive et compréhensive à partir du modèle de Bilkey et Tesar", *4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME*, Metz, octobre, 16 p.

ALDRICH, H.E. (1979), *Organizations and environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

ANDERSEN, O. (1993), "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies* (vol. 24, n°2), pp. 209-231.

ANSOFF, I. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, édition révisée, 287 p., traduit de l'édition originale (1965), *Corporate Strategy*, 287 p.

BALDAUF, A., D.W. CRAVENS et U. WAGNER (2000), "Examining determinants of export performance in small open economies", *Journal of World Business* (vol. 25 n°1), pp. 61-79.

BENSEDRINE, J. (1998), "Les entreprises face aux controverses politico-scientifiques. Le cas des CFC", *Revue Française de Gestion* (juin-août), pp. 91-106.

BIDAULT, F. et M. SALGADO (2001), "Stability and Complexity of Inter-Firm Co-operation: The case of Multi-Point Alliances", *European Management Journal* (vol. 19 n°6), pp. 619-628.

BILKEY, W.J. et G. TESAR (1977), "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies* (vol. 8), pp. 93-98.

BONACCORSI, A. (1992), "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies* (vol. 23 n°4), pp. 605-636.

BOURCIEU, S. (2000), "L'internationalisation des PME. Du déterminisme au volontarisme stratégique", *Gestion*, vol. 25, n°1, p. 12-22.

BOURCIEU, S. (2001), "PMI exportatrices et transformations de la stratégie dans les pays en transition", *Revue Internationale PME*, vol. 14, n°1, p. 69-92.

BOURCIEU, S. (2004), "Une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnel : l'ascendance institutionnelle", *7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27-29 octobre 2004, 16 p.

BOURNOIS, F. et P. LOUART (1998), "L'Europe de l'Est dix ans après", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 72-79.

BRECHET, J.P. (1996), *Gestion stratégique. Le développement du projet d'entreprendre.*, Paris, Editions ESKA, 360 p.

CALORI, R. et Y. HARVATOPOULOS (1988), "Diversification : les règles de conduite", *Harvard l'Expansion* (printemps), pp. 48-59.

CAVUSGIL, S.T. (1984), "Differences Among Exporting Firms Based on their Degree of Internationalization", *Journal of Business Research*, 12, p. 195-208.

- 
- CAVUSGIL, T. et J. NEVIN (1981), "International determinants of export marketing behavior", *Journal of Marketing Research* (February), pp. 114-119.
- CHANDLER, A.D. (1986), "The evolution of modern global competition", in M.E. PORTER (1986), *Competition in global industries*, Boston, Harvard Business School Press.
- CHILD, J. (1972), "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology* (vol. 6), pp. 1-22.
- CHILD, J. (1997), "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect", *Organization Studies* (vol. 18 n°1), pp. 43-76.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1981), L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Editions du Seuil (première parution en 1977, dans la collection "Sociologie politique").
- CZINKOTA, M.R. et W.J. JOHNSTON (1983), "Exporting : does sales volume make a difference ?", *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n°1, p. 147-153.
- DELORME, R. et al. (1996), *A l'Est, du nouveau. Changement institutionnel et transformations économiques*, L'Harmattan, Paris, 343 p.
- DESREUMAUX, A. (1993), *Stratégie*, Paris, Précis Dalloz, 447 p.
- DETRIE, J.-P. et al. (1997), *STRATEGOR. Stratégie, structure, décision, identité*, Paris, Dunod, 615 p.
- Direction des Relations Economiques Extérieures (2001), "L'implantation française à l'étranger", *DREE Dossiers, Secrétariat d'Etat au Commerce Extérieur* (septembre), 9 p.
- DONCKELS, R. et J. LAMBRECHT (1995), "La coentreprise comme lien de collaboration entre les PME des pays développés et PVD", *Revue Internationale PME*, vol. 8, n°1, p. 9-29.
- DUCHENEAUT, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises. Identités, contextes, chiffres*, Maxima, Paris, 577 p.
- ESKELINEN, H. et E. VATNE (1996), "Ressources ou barrières à l'exportation ? L'impact des réseaux locaux pour les PME nordiques", *Revue Internationale PME* (vol. 9 n°3-4), pp. 67-94.
- FERNANDEZ, G. et A. NOËL (1994), "PME, mondialisation et stratégies", *Revue Internationale PME*, vol. 6, n°3-4, p. 145-163.
- GARRETTE, B. et P. DUSSAUGE (1995), "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace industry", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n°3, p. 505-530
- GUEGUEN, G. (2001), "Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme", *XI<sup>ème</sup> Conférence AIMS*, Université Laval, Québec, 13-15 juin, 31 p.
- GUEGUEN, G. (2004), "TPE et contrainte de l'environnement", *7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27-29 octobre 2004, 16 p.
- HAGEDOORN J. et N. RAJNEESH (1996), "Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences", *Journal of International Business Studies* (vol. 27 n°2), pp. 265-284.

- 
- HALL, R. (1962), "Intraorganizational Structure Variation", *Administrative Science Quarterly*, December, pp. 295-308
- HANNAN, M.T. et J. FREEMAN (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology* (vol. 82 n°5), pp. 929-964.
- IAKOVLEV, A. et al. (2000), "L'économie russe : conditions de survie, prémisses de développement", *Revue Française de Géographie* (n°13), pp. 47-80.
- JOHANSON, J. et F. WIEDERSHEIM-PAUL (1975), "The internationalization of the firm – four Swedish cases", *Journal of Management Studies* (octobre), pp. 305-322.
- JOHNSON, G., S. SMITH et B. CODLING (2000), "Micro processes of institutional change in the context of privatization", *Academy of Management Review* (vol. 25 n°3), pp. 572-580.
- JOYAL, A, P.A. JULIEN, L. DEHAIES et C. RAMANGALAHY (1997), "A typology of strategic behaviour among Small and Medium-sized exporting businesses. A case study", *International Small Business Journal* (vol. 15 n°2), pp. 33-50.
- JULIEN, P.A., J.M. TOULOUSE, C. RAMANGALAHY et M. MORIN (1998), "Comportement d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices", *4<sup>ème</sup> Congrès international francophone de la PME*, Metz, octobre, 22 p.
- JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert Gestion, Paris, 286 p.
- KHANNA, T. et K. PALEPU (1997), "Why focused strategies may be wrong for emerging markets?", *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 41-51.
- KOENIG, G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris, 543 p.
- LAWRENCE, P.R. et J.W. LORSCH (1967), "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative Science Quarterly* (vol. 12), pp. 1-47.
- LEO, P.Y., M.C. MONNOYER-LONGE et J. PHILIPPE (1990), *PME. Stratégies internationales*, Economica, Paris, 266 p.
- LIOUVILLE, J. et C. NANOPOULOS (1998), "Stratégie de spécialisation et compétitivité des PME en environnement global", *Gestion 2000*, mars-avril, p. 31-50.
- MARCHESNAY, M. (1992), "Les stratégies de spécialisation", p. 773-779, in HELFER, J.-P. et J. ORSONI (1992), *Encyclopédie du Management*, Paris, Vuibert, 2 tomes, 2110 p.
- MASCARENHAS, B. (1999), "The strategies of small and large international specialists", *Journal of World Business* (vol. 34 n°3), pp. 252-266.
- MERCIER-SUISSA, C. (1998), "De nouvelles pratiques de management en Russie", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 80-90.
- MEYER, Klaus E. (2001), "Institutions, transaction cost, and entry mode choice in Eastern Europe", *Journal of International Business Studies* (vol. 32 n°2), pp. 357-367.
- MICHEL, D., R. SALLE et J.P. VALLA (1996), *Marketing industriel. Stratégies et mise en oeuvre*, Economica, Collection Gestion, Paris, 588 p.

- 
- MOEN, O. (1999), "The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited", *International Small Business Journal* (vol. 18 n°1), pp. 53-72.
- NEWMAN, K.L. (2000), "Organizational transformation during institutional upheaval", *Academy of Management Review* (vol. 25 n°3), pp. 602-619.
- NIOCHE, J.P. et J.C. TARONDEAU (1998), "Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques", *Revue Française de Gestion* (juin-août), pp. 70-74.
- OCDE (1997), *PME et mondialisation. Rapport de synthèse*, Les éditions de l'OCDE, Paris, 160 p.
- OSBORNE, K. (1996), "The Channel integration decision for small-to medium-sized manufacturing exporters", *International Small Business Journal* (vol. 14 n°3), pp. 40-56.
- PATUREL, R. (1997), "Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°7-8/1997, p. 93-118.
- PATUREL, R. et J.L. LEVET (1997), "Comparaison et explication des stratégies des PME françaises et allemandes", *Revue Internationale PME*, vol. 10, n°2, p. 81-108.
- PERROUX, F. (1975), "Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général", Dunod, Paris, 296 p.
- PIERCY, N., C. KATSIKEAS et D.W. CRAVENS (1997), "Examining the role of buyer-seller relationships in export performance", *Journal of World Business* (vol. 32 n°1), pp. 73-86.
- PORTER, M. (1986), "Changing patterns of international competition", *California Management Review* (vol. 28 n°2), pp. 9-40.
- SAPIR, J. (1995), "Culture économique, culture technologique, culture organisationnelle: les exemples russes et soviétiques", *Les Cahiers du monde russe*, vol. 36, n°1-2.
- SAPORTA, B. (1997), "Stratégies des petites et moyennes entreprises", p. 3105-3128 in JOFFRE, P. et Y. SIMON (1997), *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Economica, 3621 p.
- SESSI (1998-2003), *L'état des PME. Editions 1998 à 2003*, Paris, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- SGARD, J. (1997), *Europe de l'Est. La transition économique*, Flammarion Collection Dominos, Paris, 125 p.
- SILVESTRE, H. et GOUJET, R. (1996), "Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI", *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1, pp. 61-78.
- THERIN, F. (1995), "L'implication à l'export des PME/PME : le cas des sous-traitants de l'industrie aéronautique civile en Midi-Pyrénées", *Revue Internationale PME*, vol. 8, n°2, pp. 119-146.
- TORRES, O. et coll. (1998), *PME. De nouvelles approches*, Economica, Paris, 187 p.
- URBAN, S. et C. NANOPOULOS (1996), "Globalisation et management compétitif des entreprises moyennes", *Université Robert Schuman, Cahier de recherche* (n°96061), 29 p.
- URBAN, S., "Stratégies d'internationalisation", pp. 896-906 in HELFER Jean-Pierre et Jacques ORSONI (1992), *Encyclopédie du Management*, Vuibert, Paris, 2 tomes, 2110

---

WELCH, L. S. et R. LUOSTARINEN (1988), "Internationalization: Evolution of a concept", *Journal of General Management*, vol. 14 (2), p. 34-64.

WOODWARD, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford, 281 p.